

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

**OS VALORES IDEOLÓGICOS DA ORGANIZAÇÃO E A SUA INFLUÊNCIA
NA RELAÇÃO DO ALCANCE DAS METAS ORGANIZACIONAIS COM A
SATISFAÇÃO/MOTIVAÇÃO DOS SEUS COLABORADORES – UM
ESTUDO DE CASO DA PONTA DO FÉLIX**

Projeto Técnico do aluno John Rafael de Castro Neves, apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção do título de Especialista em Administração de Pessoas, tendo como orientador o Profº Dr. Sérgio Bulgacov.

**Curitiba
2005**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às pessoas que sempre acreditaram no meu potencial, que sempre me incentivaram e me motivaram antes e durante o período em que me encontrei desenvolvendo este trabalho, período de muitas dificuldades e decisões importantes, vocês são o meu apoio e referencial em todos os momentos. Nós sabemos que temos uma missão a cumprir nesta nossa viagem e que necessitamos desenvolver as nossas potencialidades. A vocês, muito mais que uma simples dedicatória: a minha lealdade, amizade, carinho e amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os meus companheiros do curso de especialização: cada um de vocês, em particular, foi maravilhoso, verdadeiro tesouro que encontrei nesta minha caminhada. Com vocês, além da partilha de conhecimentos, eu me tornei mais maduro, mais simples e mais humano.

Agradeço aos meus pais que sempre me incentivaram no caminho ao conhecimento. Hoje sei que é orgulho para vocês terem um filho com a minha escolaridade e como sou; saibam que o caminho da minha reforma pessoal é algo que busco constantemente, embora com muitos erros e acertos, mas sempre tentando melhorar, em busca do bem.

Agradeço a empresa Ponta do Félix, que me proporcionou o conhecimento e experiência que tenho hoje, um benefício que sempre serei grato.

Agradeço aos meus companheiros de trabalho que me ajudaram muito com os seus depoimentos formais e informais nas nossas conversas; neste trabalho, saibam, tem muito de mim que foi formado por um pouquinho de cada um de vocês, a nossa vivência, o nosso aprendizado juntos.

A todos que contribuíram para que eu fosse o ser humano que sou hoje, a minha eterna gratidão.

Aos meus amigos-irmãos do Instituto Neo-Pitagórico: separados fisicamente, mas sempre unidos em pensamento e força.

A Paz a todos os Seres.

SUMÁRIO

- Resumo.....02
- 1. Introdução.....03
- 2. Embasamento Teórico-Empírico05
 - 2.1. Cultura Organizacional05
 - 2.2. A importância dos Valores Ideológicos da Organização para o alcance das suas metas06
 - 2.3. Os Valores Ideológicos da Organização e a sua influência na relação do alcance das metas organizacionais com a satisfação/motivação dos seus colaboradores10
- 3. A Terminais Portuários da Ponta do Félix S/A.....17
 - 3.1. Identidade Institucional18
 - 3.1.1. Negócio18
 - 3.1.2. Missão18
 - 3.1.3. Visão.....18
 - 3.1.4. Valores18
 - 3.1.4.1. Ética.....19
 - 3.1.4.2. Segurança19
 - 3.1.4.3. Respeito.....19
 - 3.1.4.4. Qualidade e Produtividade.....19
 - 3.1.4.5. Satisfação do Cliente19
 - 3.2. Atividades Operacionais e Serviços Prestados pela TPPF.....20
 - 3.3. Clientes20
 - 3.4. Estrutura Funcional/Organizacional21
- 4. Apresentação do Estudo de Caso22
 - 4.1. Entrevista das 10 (dez) motivações/metast motivacionais e perspectivas de valorização23
- 5. Análise Crítica do Estudo de Caso28
- 6. Propostas29
- Conclusão30
- Referências Bibliográficas.....31

OS VALORES IDEOLÓGICOS DA ORGANIZAÇÃO E A SUA INFLUÊNCIA NA RELAÇÃO DO ALCANCE DAS METAS ORGANIZACIONAIS COM A SATISFAÇÃO/MOTIVAÇÃO DOS SEUS COLABORADORES – UM ESTUDO DE CASO DA PONTA DO FÉLIX

Resumo

Como diz Schein (1985): “a cultura das empresas é o resultado de uma aprendizagem em grupo”, o presente trabalho é um estudo de caso que trata da questão das diferenças de valores da empresa com os trabalhadores e o resultado dessas diferenças. Com o objetivo de identificar o tipo de desmotivação que os funcionários vêm enfrentando, a metodologia utilizada foi um estudo de análise dos documentos da Terminais Portuários da Ponta do Félix e a aplicação de uma entrevista embasada no modelo teórico de fatores motivacionais de Tamayo e Paschoal, apresentado neste trabalho.

Palavras-chave: Cultura Organizacional - Valores – Motivação – Metas.

1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é como diz Schein (1985): “é o resultado de uma aprendizagem em grupo”, é um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem as atitudes e os comportamentos coletivos e os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Este é atualmente um assunto que está em completa discussão e rediscussão, as teorias apresentadas atualmente são o reflexo do que se tem acontecido, visto, estudado, analisado e compilado nas organizações. A questão das diferenças de costumes, culturas e valores da empresa com os dos trabalhadores muitas vezes é grande, podendo até gerar o insucesso para ambos os lados.

A problemática levantada neste trabalho, de demonstrar a relação dos valores da empresa com os valores motivacionais dos funcionários, surgiu da percepção de que a maior parte dos trabalhadores da Terminais Portuários da Ponta do Félix S/A tem se encontrado insatisfeita, desanimada e desmotivada para o trabalho. A perda do rendimento e a falta de atenção, assim como a cobrança dos supervisores por resultados que muitas vezes os funcionários não sabem quais devem ser, também são fatores que nos leva à mesma problemática.

O objetivo deste trabalho é identificar qual tipo de desmotivação os funcionários vêm enfrentando, o que pensam da empresa e analisar estas informações, com o fim de diagnosticar o estágio atual da empresa, identificando fatores de insatisfação dos trabalhadores que prejudicam o seu desempenho, sugerindo, ao final, algumas mudanças e até implementações necessárias na mesma.

A metodologia utilizada neste trabalho foi um estudo e análise dos documentos da empresa Terminais Portuários da Ponta do Félix S/A: Normas, Política de RH, Planejamento Estratégico e Regimento Interno. Segundo Mazzuco e Rocha (apud Cury, 1993), uma organização tem três divisões de trabalho: individual, grupal e coletivo. Como este trabalho analisará e comparará a questão dos valores da organização com o dos colaboradores e o que essa relação impacta no que diz respeito à sua motivação/satisfação, estará sendo focado o nível individual. Para essa análise, foram feitas entrevistas com 10 colaboradores das diversas áreas da

empresa, com a finalidade de comparar o embasamento teórico com a real vivência dos trabalhadores.

A razão pela qual leva à análise individual e por amostragem, está baseada na reflexão de que cada ser humano vê o mundo da sua maneira e atribui significado diferente a cada acontecimento, enfim, lê o mundo ao seu redor de acordo com as suas impressões e experiências anteriores, considerando que para a construção desta leitura de mundo, as experiências e ideologias de vida são partilhadas no convívio social com os colegas de trabalho, grupo no qual o trabalhador convive a maior parte do tempo do seu dia, formando assim uma concepção grupal sobre assuntos diários, dando formato aos mesmos valores.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO-EMPÍRICO

2.2. A CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Kotter e Heskett, a palavra cultura vem, originalmente, da antropologia social, baseado em estudos realizados sobre as sociedades primitivas dos esquimós, africanos e índios americanos entre o final do século XIX e início do século XX.

“O conceito de cultura foi, assim, criado para representar, em um sentido muito amplo e holístico, a qualidade de qualquer grupo humano específico que passe de uma geração para seguinte. O *American Heritage Dictionary* define “cultura”, de maneira mais formal, como a ‘totalidade de padrões de comportamento, artes, crenças, instituições e todos os outros produtos do trabalho e do pensamento humanos característicos de uma comunidade ou população, transmitidos socialmente’ (Kotter e Heskett, 1992).

De acordo com Edgar H. Schein (1985), a palavra cultura tem variados significados e conotações, seu significado e aplicação irá variar de acordo com o que está sendo estudado. Neste livro ele cita vários significados do que pode ser cultura, mas em seu ponto de vista nenhum deles reflete a essência do que é cultura organizacional a não ser o de que o termo cultura deveria ser reservado ao nível profundo de suposições e crenças que são partilhadas por membros de uma organização. Estas suposições e crenças são réplicas aprendidas por um problema grupal de sobrevivência em seu ambiente externo e seus problemas de integração interna. Elas vêm a ser desprezados porque eles resolvem aqueles problemas repetidamente e confiavelmente. Este nível profundo de suposições é para ser distinguido dos artefatos e valores que são manifestações ou níveis de superfície da cultura, mas não a sua essência.

Como podemos notar, a cultura das empresas é o resultado dos relacionamentos entre as diferentes pessoas nas organizações, como diz Schein (1985) “é o resultado de uma aprendizagem em grupo”, que gera um histórico de convívio social entre os indivíduos do grupo social das organizações, que forma o histórico e as características da empresa.

2.3. A IMPORTÂNCIA DOS VALORES IDEOLÓGICOS DA ORGANIZAÇÃO PARA O ALCANCE DAS SUAS METAS

“Uma organização começa sob a forma de idéias na mente das pessoas”.

(Edgar H. Schein em Psicologia Organizacional).

Como uma introdução à abordagem dos valores de uma organização, faz-se necessário reconhecer o que é uma organização e como ela é organizada. Segundo Schein:

“[...] é importante reconhecer que a própria idéia de organizar fundamenta-se no fato de que o indivíduo sozinho é incapaz de satisfazer todas as suas necessidades e desejos, por isso uma idéia básica que subjaz ao conceito de organização, portanto, é a idéia da coordenação do esforço a serviço da ajuda mútua. Portanto, não há como separar o conceito de organização, como muitos fazem, da energia que a faz andar, a mão-de-obra humana”. (Schein, Edgar H., 1982)

Para Megginson, Mosley e Pietri (1998):

“Valores são os princípios e qualidades que são intrinsecamente desejáveis para nós. São os ideais abstratos que dão forma a nosso pensamento e comportamento. Os valores podem ser classificados como: valores instrumentais, que são crenças, duradouras de que certo comportamento é sempre adequado e valores terminais, que são crenças de que vale a pena procurar atingir certos objetivos. Valores pessoais, refletidos em crenças e padrões de comportamento dos administradores e empregados, influenciam grande parte da administração. Assim, eles definem o que a organização realmente é”. (Megginson, Mosley e Pietri Jr, 1998)

Schein (1985) nos diz que em geral toda aprendizagem cultural reflete os valores originais de alguém, um conceito distinto do que deveria ser e do que realmente é.

Mazzuco e Rocha¹ afirmam que novas formas de administração derivam não mais da obediência a um chefe mas da adesão a uma lógica. Atualmente, em decorrência das exigências advindas de um ambiente instável e mutante, torna-se

¹ MAZZUCO, Geórgia Damiani e ROCHA, Vanessa de Queiros. A Importância dos Valores nas Novas Formas de Gestão. Revista do Departamento de Ciências da Administração, ano 03, nº 05, p. 64, 2001.

imprescindível transformar as antigas formas organizacionais em formas mais flexíveis e predispostas à criatividade e à inovação.

Na maioria das organizações adaptáveis e flexíveis contemporâneas, as estruturas organizacionais fluem e conformam-se de acordo com as necessidades das pessoas que compõem o ambiente organizacional e de seus clientes (McGill e Slocum Jr., 1995).

Como o atual contexto organizacional é caracterizado por rápidas e constantes transformações como economia, competitividade, mudanças no mercado e nos valores sociais, as organizações são direcionadas a incorporar mudanças na sua dinâmica de serviço. Por isso, a configuração da estrutura da organização resulta do planejamento filosófico e estratégico da empresa, a partir do qual são delineados os limites ou fronteiras da estrutura de acordo com os objetivos, metas e projetos propostos nos níveis estratégico, tático e operacional. Para isso, segundo Hall (1984), uma das alternativas é a empresa impor uma estrutura para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações e não o inverso. De acordo com Blau (apud Hall, 1984), as posições que as pessoas ocupam possuem normas e regulamentações que determinam o comportamento das mesmas como componentes organizacionais. Mazzuco e Rocha definem:

“Uma das maneiras para que isso seja feito, é, primeiramente determinar a estratégia da organização. Esta determinará as características necessárias a estrutura organizacional para que esta constitua-se em uma ferramenta adequada ao alcance dos objetivos organizacionais. Isto é, torna-se essencial criar novas formas de garantir que o comportamento humano seja dirigido para o alcance dos objetivos organizacionais”².

Logo, em face destas considerações, cabe salientar que a função dos valores é proporcionar uma justificação mais elaborada e generalizada, tanto para o comportamento apropriado como para as atividades e funções do sistema. Eles também fornecem uma razão para as normas, que se referem ao comportamento esperado. Estes elementos se interpenetram de modo que a distinção é mais de ênfase, do que de unicidade. Assim, para que um valor se torne uma norma, é

² MAZZUCO, Geórgia Damiani e ROCHA, Vanessa de Queiros. A Importância dos Valores nas Novas Formas de Gestão. Revista do Departamento de Ciências da Administração, ano 03, nº 05, p. 67, 2001.

preciso que tenha uma formulação explícita, com referência específica ao comportamento identificável de um caráter sistematicamente relevante, podendo, por isso, ser imposto e fiscalizado (Katz e Kahn, 1974, p.53).

É possível observar que, para que os valores orientem os comportamentos para a mesma direção, devem, porém, ser compartilhados pela maioria de um grupo ou grande parte de uma organização. E ainda devem ser bem claros, em função de que a ambigüidade de valores tende a dificultar a atuação do indivíduo, pois este necessita de sinalizações, estímulos e *insights*, que orientem e direcionem suas ações (Kanaane, 1995).

Para Champion (1985), ele trata da uniformidade ou similaridade dos valores, concebida como a orientação comum para o trabalho e o sistema geral de crenças da organização.

“Esta variável influencia fatores como desempenho do empregado, satisfação na função e produtividade dos grupos de trabalho pelo fato de que os empregados que percebem que compartilham certos interesses e ambições com outros membros de seu grupo de trabalho tenderão a estabelecer relações mais harmoniosas entre si com mais afinco das atividades grupais”. (CHAMPION, Dean., 1985. wood (1997).

Segundo Bowditch e Buono (1992), um grupo homogêneo é:

“Aquele onde seus membros têm atitudes, valores e metas em comum. As normas, crenças e valores definirão quais são os comportamentos apropriados para cada situação. As normas e valores podem ser centrais, quando considerados como importantes para o grupo e básicas para o trabalho e as interações dos membros do grupo. Ou podem ser periféricas, quando não são tão importantes para os membros do grupo”. (Bowditch e Buono, 1992)

Mazzucco e Rocha citam que é necessário que as organizações sejam gerenciadas com base em um sistema de princípios cuja aplicação concreta requer a adesão dos indivíduos e possibilita a interpretação das diretrizes do negócio³, ou

³ MAZZUCO, Geórgia Damiani e ROCHA, Vanessa de Queiros. A Importância dos Valores nas Novas Formas de Gestão. Revista do Departamento de Ciências da Administração, ano 03, nº 05, p. 73, 2001.

seja, a empresa deve impor um controle ideológico, dando ao mesmo tempo, uma autonomia operacional que encoraje a iniciativa individual. Collin e Porras (1995) acrescentam a importância do controle ideológico no que consistem em preservar o núcleo de valores da organização, enquanto a autonomia operacional estimula o progresso. No entanto, advertem que quem entra nestas empresas tem que estar disposto a comprar a sua filosofia.

Para Mazzuco e Rocha (apud Pinchot e Pinchot, 1994), quanto mais complexos os desafios que uma organização precisa enfrentar, mais profundo precisa ser o compromisso com os princípios éticos comuns e com um propósito compartilhado e para Collin e Porras (1995), não é o conteúdo da ideologia de uma empresa que conta, mas o quanto ela acredita na sua ideologia e a maneira como a empresa vive, respira e expressa com consistência em tudo aquilo que faz.

Mazzuco e Rocha (apud Pfeffer, 1981), sintetizam essas concepções:

“A organização é como um sistema de significados, onde dentro desta perspectiva, o papel da nova função gerencial, é o de administrar os significados, no sentido de motivar as pessoas a orientarem suas condutas em direção aos objetivos organizacionais”. (Mazzuco e Rocha, apud Pfeffer, 1981)

2.4. OS VALORES IDEOLÓGICOS DA ORGANIZAÇÃO E A SUA INFLUÊNCIA NA RELAÇÃO DO ALCANCE DAS METAS ORGANIZACIONAIS COM A SATISFAÇÃO/MOTIVAÇÃO DOS SEUS COLABORADORES

Tamayo (1997, p.182) define que os valores organizacionais são:

“Princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. (...) Eles sustentam as atitudes, determinam a forma de julgar o comportamento organizacional e constituem a motivação para a ação”. Ele sintetiza de forma bem clara as funções que os valores exercem na organização. Elas se manifestam em quatro dimensões:

- a) Cognitiva: funcionam como padrões cognitivos para o julgamento e a justificação do comportamento próprio e dos outros;
- b) Motivacional: funcionam como necessidades que determinam o comportamento orientado a um fim, isto é, expressam interesses tanto do indivíduo como da coletividade;
- c) Funcional: vinculam as pessoas para que ajam da maneira que o sistema estabelece. Com isto, determinam a rotina organizacional, orientando a vida das pessoas, seu comportamento e a direção que ela avalia o comportamento dos outros; e
- d) Hierárquica: implicam preferências, distinção entre o importante e o secundário. Portanto, por essência, permitem a hierarquização. (Tamayo, 1997)

O problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado. As duas partes envolvem-se numa parceria, na qual cada uma delas apresenta, explícita e/ou implicitamente, as suas exigências e demandas. Da parte da organização, ela exige que os seus membros executem tarefas, bem delimitadas, que tenham bom desempenho, conforme as normas de comportamento da empresa, que ofereçam um serviço em quantidade e qualidade (Tamayo e Paschoal, 2003).

As demandas do empregado no ambiente organizacional referem-se, fundamentalmente, a ser tratado e respeitado como ser humano e a encontrar na organização oportunidades para satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objetivos e expectativas por meio da própria atividade do trabalho. É imprescindível citar, que o interesse básico do empregado ao entrar em uma empresa, não é aumentar o lucro dessa organização ou empresa, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas. Caso ele não encontre isso, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração (Tamayo e Paschoal, 2003).

Entre as pessoas e a organização onde ela trabalha, existe uma verdadeira dinâmica que é fundamental para a obtenção dos objetivos tanto da organização como do empregado. Esta dinâmica é determinada pelas exigências do próprio trabalho e da organização e pelas demandas do empregado (Tamayo e Paschoal apud Peiró e Prieto, 1996). O equilíbrio entre as duas fontes desta dinâmica (o trabalho/empresa e a pessoa) tem conseqüências positivas tanto para a organização quanto para o empregado. Os benefícios para a organização manifestam-se na qualidade e na quantidade de trabalho executado pelo empregado. As conseqüências para ele situam-se principalmente no nível da realização pessoal, da satisfação, do bem-estar e da auto estima⁴.

Uma das maneiras de aliar os valores dos funcionários trazendo a sua satisfação e conseqüente bom desempenho da organização, é “prestar mais atenção às diferenças individuais” (Tamayo e Paschoal, 2003 apud Katzel e Thompson, 1990). Segundo os autores, as teorias têm focalizado principalmente os determinantes ambientais das atitudes e do comprometimento e, pouco, as disposições, interesses, valores e metas do indivíduo que podem determinar os níveis de energia que eles investem no trabalho⁵.

A estrutura motivacional de uma pessoa consiste no conjunto de motivações ou metas que dinamizam o seu comportamento e nas relações existentes entre essas motivações. O perfil motivacional refere-se à importância que têm, para cada pessoa, as diversas motivações que orientam a sua vida. Desta forma, a estrutura

⁴ TAMAYO, Álvaro e PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. Revista de Administração Contemporânea, v.7, nº 04, Out./Dez., p. 36, 2003.

⁵ TAMAYO, Álvaro e PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. Revista de Administração Contemporânea, v.7, nº 04, Out./Dez., p. 38, 2003.

motivacional constitui a base ou a matriz para a elaboração do perfil motivacional (Tamayo e Paschoal, 2003).

Tamayo e Paschoal (2003) citam um modelo motivacional que foi elaborado e verificado empiricamente por Schwartz (1992,2001) por meio de pesquisa transcultural realizada em mais de 60 países. As diversas motivações foram identificadas por meio das prioridades dadas pelas pessoas aos valores.

Os valores representam não somente as necessidades individuais, mas também as exigências e demandas culturais. Na seqüência motivacional, os valores medeiam a relação das necessidades com as metas do indivíduo⁶.

Segundo Tamayo e Paschoal (apud Locke, 1991):

“A seqüência motivacional completa compreende as necessidades na origem do processo, representadas cognitivamente pelos valores que, por sua vez, medeiam as metas e intenções. Estas últimas são antecedentes do comportamento, que é seguido de algum tipo de recompensa, o qual dá origem à satisfação. A função dos valores no processo motivacional é fundamental, pois eles fornecem significado cognitivo e cultural às necessidades, transformando-as em metas e intenções”. (Tamayo e Paschoal, apud Locke, 1991)

Assim, os valores apresentam forte dimensão motivacional, são considerados como metas motivacionais, que expressam alvos que a pessoa quer atingir na sua vida.

Tamayo e Paschoal (2003) expressam a estrutura motivacional do indivíduo através da seguinte tabela:

Tabela 1: Motivação do Empregado e Metas motivacionais.

MOTIVAÇÃO	METAS MOTIVACIONAIS
Autodeterminação	Ter autonomia, decidir por si mesmo e/ou participar nas decisões, controlar a organização e execução do seu trabalho.

⁶ TAMAYO, Álvaro e PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. Revista de Administração Contemporânea, v.7, nº 04, Out./Dez., p. 41, 2003.

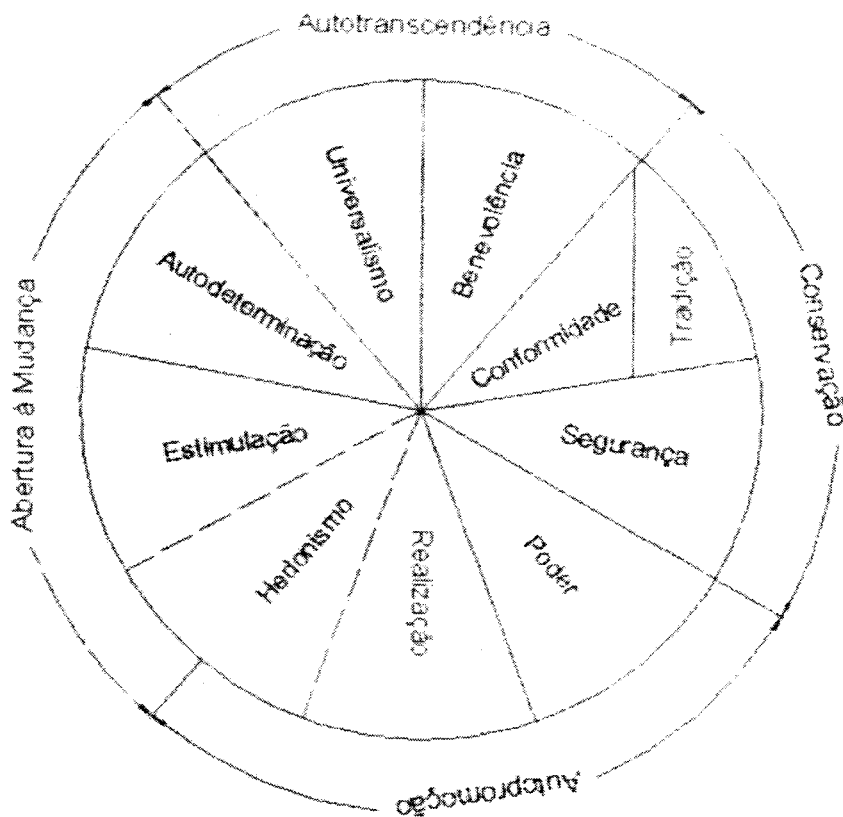
Estimulação	Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos.
Hedonismo	Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento, ter satisfação e bem-estar no trabalho.
Realização	Ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência, ser influente, se realizar como pessoa e como profissional.
Poder	Ter prestígio, procurar <i>status</i> social, ter controle e domínio sobre pessoas e informações.
Segurança	Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização em que trabalha.
Conformidade	Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridem normas e expectativas da sociedade e da organização.
Tradição	Respeitar e aceitar idéias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa.
Benevolência	Procurar o bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência.
Universalismo	Compreensão, tolerância, procura do bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, proteção da natureza.

Fonte: TAMAYO, Álvaro e PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. Revista de Administração Contemporânea, v.7, nº 04, Out./Dez., 2003.

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), esta estrutura é composta por conjuntos motivacionais, que parecem estar presentes em indivíduos de todas as culturas. Cada conjunto motivacional tem metas específicas.

A estrutura motivacional e a dinâmica dos seus componentes foram estudadas empiricamente pro método da análise do espedco menor (smallest space analysis), a qual consiste numa técnica de análise estatística multidimensional indicada para determinar a estrutura da similaridade de dados.

Figura 1: Estrutura Motivacional



Cada motivação apresentada na tabela 1 se torna uma demanda, pois são elas que fazem com que o trabalho se torne uma estratégia de realização pessoal do funcionário e alcance dos objetivos organizacionais.

Tabela 2: Demandas Motivacionais do Empregado e Perspectivas para a sua Valorização por parte da Empresa.

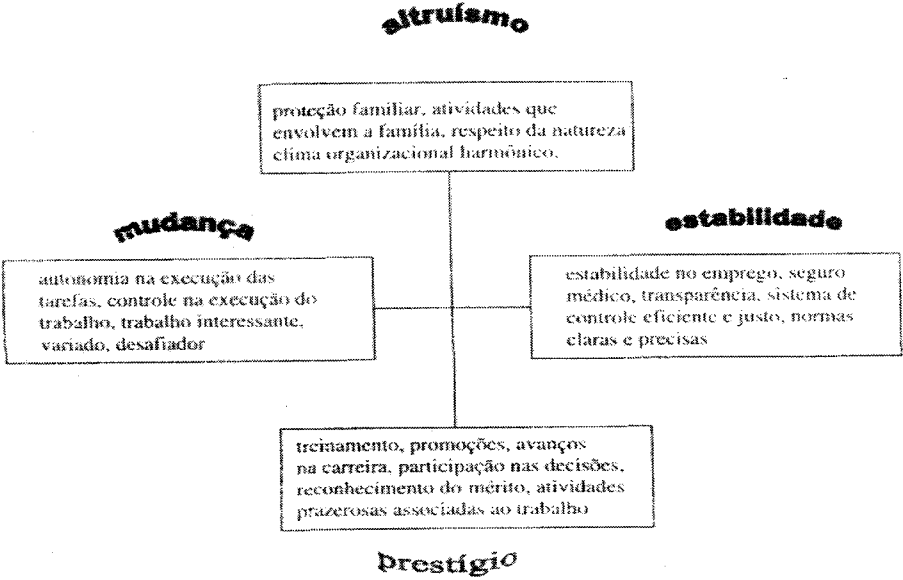
DEMANDAS	PERSPECTIVAS DE VALORIZAÇÃO
Autodeterminação	Autonomia na execução das tarefas, controle na execução do trabalho.
Estimulação	Trabalho interessante, variado, desafiador, criativo.
Hedonismo	Atividades prazerosas associadas ao trabalho.
Realização	Treinamento, desenvolvimento profissional, promoções e avanços na carreira, gerenciamento do desenvolvimento profissional.

Poder	Prestígio dos papéis e tarefas laborais, participação nas decisões, reconhecimento do mérito.
Segurança	Estabilidade no emprego, transparência, seguro médico.
Conformidade	Socialização organizacional, supervisão adequada, sistema de controle eficiente e justo, redução da incerteza do comportamento.
Tradição	Normas claras e precisas, divulgação das informações relacionadas com o trabalho.
Benevolência	Proteção familiar, atividades que envolvem a família.
Universalismo	Clima organizacional harmônico, respeito a natureza.

Fonte: TAMAYO, Álvaro e PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. Revista de Administração Contemporânea, v.7, nº 04, Out./Dez., 2003.

Tamayo e Paschoal (2003) também mencionam que as dez motivações do empregado apresentam uma estrutura bidimensional. Os quatro pólos que constituem estas duas dimensões representam motivações da pessoa e definem quatro conjuntos motivacionais fundamentais que podem ser utilizados para a gestão da motivação no trabalho.

Figura 2: Correspondência entre Motivações de Ordem Superior e Algumas Estratégias de Motivação Laboral



De acordo com Tamayo e Paschoal (2003):

“O pólo da procura de **Mudança** expressa expectativas e metas que podem muito bem ser atingidas por meio da autonomia dada ao trabalhadores para executar o seu trabalho, oferecendo-lhe assim oportunidades para criar e inovar. A **Estabilidade** se refere à segurança do trabalho, espaço físico adequado, salário, normas e objetivos claros e precisos, círculos da qualidade, horário regular e condições favoráveis para a execução do trabalho. O pólo que expressa a motivação **Altruística** focaliza fundamentalmente os resultados coletivos e o bem-estar de todos na organização (ambiente social agradável, clima organizacional saudável, de tolerância e de colaboração, preocupação da empresa com a sua imagem social e com o respeito à natureza). Finalmente, o pólo **Prestígio**, expressa principalmente metas relacionadas com resultados pessoais, através de incentivos financeiros, benefícios, oportunidades de promoção, reconhecimento do mérito, treinamento e oportunidades para utilizar conhecimentos e habilidades”. (Tamayo e Paschoal, 2003)

Esta relação da estrutura motivacional do empregado com as estratégias de motivação pode adequar as ações organizacionais ao perfil motivacional dos trabalhadores, respeitando não somente o conteúdo das suas motivações, mas também a sua intensidade⁷.

O que se nota é que a efetividade organizacional depende de pessoas que trabalham em equipe. Como a estrutura organizacional tem sido sempre composta por setores e grupos de trabalho, cada um possui características específicas, valores, crenças, interesses e motivações compartilhados por seus membros. Toda ação tomada para aliar os valores na satisfação dos seus colaboradores em busca da qualidade e produtividade na empresa, com conseqüente lucro, é o de adequá-las ao perfil motivacional dos seus membros.

⁷ TAMAYO, Álvaro e PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. Revista de Administração Contemporânea, v.7, nº 04, Out./Dez., p. 48, 2003.

3. A TERMINAIS PORTUÁRIOS DA PONTA DO FÉLIX S/A

Em novembro de 1994, a Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina abriu licitação de concorrência pública para o Arrendamento da área denominada “Ponta do Félix” destinada para a construção, ampliação e exploração de instalação portuária para carga e descarga de produtos resfriados, congelados ou afins, pelo prazo de 20 anos, podendo ser prorrogado por igual período. A vencedora da licitação, a empresa Agostinho de Leão Administração Participação e Empreendimentos Ltda. assinou o contrato de Arrendamento em 26 de abril de 1995 e posteriormente transferiu o contrato para o Consórcio de Fundos de Pensão denominado **TERMINAIS PORTUÁRIOS DA PONTA DO FÉLIX S.A..**

Os acionistas que compõem este consórcio são mais de 350.000 pessoas, representadas pelos fundos de pensão :

- Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco Brasil- **PREVI..** 43,41%
- **Fundação Copel** de Previdência e Assistência Social..... 20,41%
- **Fundo de Pensão Multipatrocinado** – Banestado 15,75%
- **Regius** Sociedade Civil de Previdência Privada..... 0,04%
- **Fundação Sanepar** de Previdência e Assistência Social..... 8,42%
- **Portus** Instituto de Seguridade Social..... 11,97%

Em 23/05/1996 foram inauguradas as instalações de uma empresa criada para ofertar serviços no segmento de carga gerais com ênfase em produtos congelados e conceituados como Porto Ecológico, buscando a produtividade, baseada na qualidade dos serviços prestados, com respeito, ética e segurança procurando atingir os objetivos de satisfação do cliente, dos acionistas e a harmonia com o meio ambiente e com a comunidade.

Em 05/12/1999 teve início a operação de navios na Ponta do Félix, tendo atracado o navio Cape Syros, que movimentou 1.500 toneladas de madeira.

Em 28/11/2001 foi inaugurada a primeira Câmara Frigorífica, com capacidade de armazenagem de 6.500 toneladas de produtos, e em 23/05/2003 foi inaugurada a

segunda Câmara Frigorífica com capacidade para 7.000 toneladas, totalizando hoje 13.500 toneladas.

Os serviços prestados pelos Terminais Portuários da Ponta do Félix são os de movimentação, armazenagem, carga e descarga de produtos frigorificados (carne de frango, bovinos e suínos), produtos florestais (madeira), bobinas de papel, fertilizantes e grãos sólidos, produtos siderúrgicos, bobinas de aço e contêineres, com capacidade para operar navios de até 200m.

O empreendimento tem proporcionado um resgate da história da cidade de Antonina, que outrora teve sua economia baseada em seu antigo porto, que foi o 4º maior porto do país em termos de importância.

É uma empresa genuinamente nacional, com modernos equipamentos e tecnologia de ponta, para a manutenção da qualidade dos serviços prestados.

3.1 IDENTIDADE INSTITUCIONAL

3.1.1 NEGÓCIO

Prestar serviços de operação portuária e logística.

3.1.2 MISSÃO

Oferecer soluções na prestação de serviços portuários e logísticos, atendendo às necessidades do cliente, acionista, comunidade e em harmonia com o meio ambiente.

3.1.3 VISÃO

Seremos reconhecidos pela excelência dos serviços prestados no segmento de cargas gerais, com ênfase em produtos congelados e conceituados como porto ecológico.

3.1.4 VALORES

- ✓ ÉTICA
- ✓ SEGURANÇA
- ✓ RESPEITO
- ✓ SATISFAÇÃO DO CLIENTE
- ✓ PRODUTIVIDADE E QUALIDADE

3.1.4.1 Ética

É um conjunto de padrões morais, que rege a conduta da equipe da PONTA DO FÉLIX dentro e fora da empresa, abrangendo o seu relacionamento com os clientes, com a comunidade e com os acionistas. É através de uma conduta ética que o negócio pode se perpetuar com pujança e solidez.

3.1.4.2 Segurança:

Significa empenhar-se na prestação de serviços que contemplem a adoção de padrões de segurança em relação aos produtos e processos dos clientes, dos colaboradores e das operações, assegurando-lhes confiança e tranquilidade.

3.1.4.3 Respeito

Cultivar o respeito no relacionamento diário com colaboradores, clientes, comunidade e meio ambiente. É um conjunto de relações saudáveis, que tendem a ser duradouras, por basearem-se na consideração e honradez recíprocas.

3.1.4.4 Qualidade e Produtividade

A produtividade com qualidade é dever de toda a equipe da PONTA DO FÉLIX. Como a produtividade está vinculada à otimização dos processos internos e externos de forma integrada, é importante que a melhoria na produtividade leve em conta a preservação da qualidade dos serviços e satisfação total dos clientes. É uma das formas de alcançar diferenciais competitivos em relação aos concorrentes.

A qualidade também passa por manter o ambiente de trabalho organizado e limpo, atendendo às normas nacionais e internacionais no manuseio e armazenagem de cargas alimentícias congeladas, e de outras cargas, proporcionando a todas as pessoas **orgulho** em fazer parte da PONTA DO FÉLIX.

3.1.4.5 Satisfação do cliente

Entender e atender as expectativas e as necessidades dos clientes internos e externos com profissionalismo, segurança e agilidade, desenvolvendo uma parceria sólida.

Temos como Fatores chave para o sucesso:

- Desenvolvimento e comprometimento permanente das pessoas
- Melhoria contínua dos processos com foco em resultados
- O relacionamento e a credibilidade desenvolvida com os Clientes internos e externos.

- A tecnologia de armazenamento e movimentação de cargas congeladas.
- O respeito e a conservação do meio ambiente.
- A tomada de decisão – agilidade do processo decisório.
- Atuar como fator integrador da cadeia logística
- Desenvolvimento de parcerias estratégicas
- Potencialização de vantagens competitivas

3.2 ATIVIDADES OPERACIONAIS E SERVIÇOS PRESTADOS PELA TPPF

- a) Movimentação, carga e descarga de produtos frigorificados, em especial de carnes de frango e de suínos em *pallets* e contêineres.
- b) Movimentação, carga e descarga de produtos florestais, abrangendo madeira serrada em bruto, em toras, beneficiadas, industrializadas, em *pallets*.
- c) Carga e descarga de fertilizantes e graneis sólidos.
- d) Carga e descarga de produtos siderúrgicos.
- e) Movimentação, carga e descarga de contêineres.
- f) Armazenagem de produtos frigorificados: Câmaras frigoríficas apropriadas para recebimento, armazenagem e expedição.
- g) Armazenagem de produtos florestais: Armazéns específicos para recebimento, armazenagem e expedição de produtos florestais.
- h) Armazenagem de produtos siderúrgicos: Recebimento, Armazenagem (céu aberto) e expedição de tarugos e vergalhões.
- i) Armazenagem de contêineres: pátio com capacidade de estocagem de 2.000 contêineres, disponibilidade de 200 tomadas para contêineres *reefer*.
- j) Capacidade para operar navios de 100m a 200m.

3.3 CLIENTES

Nossos principais clientes são os exportadores, importadores e armadores. Consideramos também como clientes aqueles que representam os interesses de seus respectivos clientes ou empregadores (agentes e despachantes) e todos os demais com quem mantemos contato (operadores portuários, funcionários da APPA, Receita Federal e demais órgãos governamentais).

Principais clientes: Frigoríficos (Sadia e Minerva); Cargas Gerais: (Klabin, Gerdau, Estinave e Multiship).

3.4 ESTRUTURA FUNCIONAL / ORGANIZACIONAL

Cabe ao Diretor-Presidente a responsabilidade de conduzir as estratégias da empresa para o sucesso dos negócios, cumprindo a missão, visão e valores. O Diretor-Presidente reporta-se ao Conselho de Administração, que representa os interesses dos acionistas.

O TPPF possui duas Diretorias, que se reportam ao Diretor-Presidente: Comercial/Operações e Administrativa Financeira. E aos Diretores reportam-se aos Coordenadores e Supervisores e a estes os demais funcionários.

4. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

Analisando os dados da Terminais Portuários da Ponta do Félix S/A, nota-se que a sua Identidade Institucional, retirada do seu Planejamento Estratégico, enfoca a sua prestação de serviços portuários e logísticos em busca do reconhecimento da excelência dos serviços prestados e de ser um porto ecológico.

A motivação de cada funcionário em trabalhar em se candidatar a uma empresa está vinculada à identificação dos seus valores com os da empresa, mas como a cidade de Antonina, local onde está a Ponta do Félix, é uma cidade muito carente, de pouco desenvolvimento e pequeno mercado de trabalho, a empresa se tornou o referencial, o único lugar que oferece mais oportunidades de emprego na cidade.

Como a problemática levantada neste trabalho é a de demonstrar a relação dos valores da empresa com os valores motivacionais dos funcionários, pois a maior parte deles tem se encontrado insatisfeita, desanimada e desmotivada para o trabalho, o objetivo deste é identificar qual tipo de desmotivação os funcionários vêm enfrentando, o que pensam da empresa e analisar estas informações, diagnosticando o estágio atual da empresa.

Para a validação deste trabalho, entre os dias 20 e 24 de junho, foi aplicada a entrevista, abaixo, com 10 funcionários da Terminais Portuários da Ponta do Félix S/A, tanto da área operacional quanto administrativa da empresa, tendo cada entrevista a duração média de 30 minutos. As perguntas são embasadas na tabela 1 e 2 (capítulo 02).

Neste processo de entrevistas, foram pegos 30% dos funcionários (ou seja, 03 entrevistados) da área administrativa e 70% da área operacional (07 entrevistados). Somente participaram funcionários com tempo de empresa entre um ano e meio e cinco anos (pois já têm melhor percepção e conceito sobre os processos da empresa, além de terem mais experiências vividas neste âmbito de trabalho, facilitando as respostas da entrevista), 40% do sexo feminino e 60% do sexo masculino, todos com escolaridade igual ou superior ao Ensino Médio Completo. Todos os entrevistados são do nível operacional da empresa. Níveis tático e estratégico não foram consultados. Eis o modelo de entrevista aplicado:

4.1 ENTREVISTA DAS 10 (DEZ) MOTIVAÇÕES / METAS MOTIVACIONAIS E PERSPECTIVAS DE VALORIZAÇÃO.

- a) Você tem participado nas decisões da sua área? Você controla e executa o seu próprio trabalho? (autodeterminação)
- b) O seu trabalho é interessante para você? Ele é desafiador, variado, criativo? Você adquire novos conhecimentos com ele? (estimulação)
- c) Você tem relacionada ao teu trabalho alguma atividade prazerosa? (hedonismo)
- d) Você sente que onde você trabalha você tem tido desenvolvimento profissional, avanços na carreira, tem mostrado a sua competência, se realizando como pessoa e como profissional? (realização)
- e) Você tem dado alguma idéia para a melhoria da sua área? Você se sente reconhecido onde você trabalha através das suas idéias? (poder)
- f) Você acha que a empresa onde você trabalha tem sido transparente nas suas decisões? Você sente que tem estabilidade de emprego? Você se sente seguro (segurança do trabalho) em trabalhar aqui? (segurança)
- g) Você conhece as normas de trabalho da empresa? Os teus colegas de trabalho costumam transgredir essas normas mesmo conhecendo-as? Há algum tipo de controle sob as atividades que você executa? (conformidade)
- h) É bem claro para você o que você deve executar? As informações na empresa com relação ao trabalho são divulgadas de maneira clara? As normas são claras e precisas? (tradição)
- i) A empresa tem proporcionado o envolvimento da sua família em algum tipo de projeto? E para a comunidade? (benevolência)
- j) É bom o clima de trabalho na área onde você trabalha? Há compreensão e tolerância, procurando o bem-estar de todos na organização? E na sociedade? A empresa respeita a natureza? (universalismo)

Para cada entrevista, houve um tipo de resposta, de acordo com a área onde cada trabalhador está. Seguem abaixo as descrições das motivações pertinentes a esta entrevista:

Autodeterminação

Neste item se notou que 100% dos funcionários entrevistados controlam e executam as suas tarefas; 80 % deles dão opiniões e 20% nem são perguntados sobre o que pensam na implementação de melhorias. Somente um dos funcionários, ou seja, 10%, fala que o supervisor da sua área se tem cuidado com o seu trabalho, sempre perguntando como está o desenvolvimento deste e participando com idéias de melhorias.

Estimulação

Com relação à ser interessante, o trabalho para 70 % dos entrevistados não oferece grandes desafios; para 60% o trabalho é mecânico, porém para 100% dos entrevistados, sempre aprendem coisas novas com as tarefas que executam.

Hedonismo

Dentre os 10 entrevistados, todos, ou seja, 100% deles, declaram que não há alguma atividade prazerosa relacionada ao seu trabalho. Eles já não sentem prazer ao executar as suas atividades e também a empresa não oferece um espaço de recreação ou descanso para os funcionários da área operacional. Para a área administrativa, os entrevistados também oferecem a mesma opinião.

Realização

Neste quesito, 70% dos entrevistados gostam do que fazem, porém não é isto o que procuram para a sua realização pessoal e profissional; 20% dizem que não gostam do que fazem, estão trabalhando por necessidades financeiras, pois o seu serviço não oferece motivação suficiente para que se goste dele e 10% disseram que se realizam profissionalmente e como pessoa, porém acham que seu salário é baixo. Todos os entrevistados acham que a empresa deveria ser um pouco mais clara com relação ao oferecimento de treinamento, permeando a oportunidade a todos de participar deles.

Poder

A questão de prestígio na empresa é um dos fatores mais preocupantes, pois 90% dos entrevistados não se sentem reconhecidos pelo que fazem. Somente 60%

deles sempre estão dando idéias para a melhoria da sua área, mas poucas idéias suas são implementadas, e as que são utilizadas não são reconhecidas. Mesmo os 10% dos entrevistados estando satisfeitos com o reconhecimento profissional e de suas idéias, afirmam que os supervisores da empresa, no seu ponto de vista, deveriam elogiar mais os seus funcionários, pois a maioria deles se encontra apática.

Segurança

Para 100% dos entrevistados, a empresa não tem sido transparente nas suas decisões, eles nunca sabem a razão pela qual a empresa optou por oferecer e/ou retirar benefícios, um exemplo desses é a troca de plano de saúde. Um dos 10 entrevistados chegou a citar que a empresa é puro retrato do Brasil, ou seja, nenhuma decisão é clara e transparente; para outro entrevistado, ele acha que é cometida muita injustiça com relação à promoção e aumento salarial dos funcionários, que é dado sem um critério específico. Cerca de 60% sentem-se com estabilidade na empresa e os outros 40% não, porque não sabem pelo que são avaliados, mas 100% deles não se sentem seguros em trabalhar na empresa. Exatamente 50% reclamaram da via de acesso que liga a portaria até os escritórios e armazéns frigorificados, oferecendo este caminho, segundo eles, perigo de vida devido ao desrespeito à velocidade máxima permitida aos motoristas. O mais interessante se passa com os entrevistados da área operacional (70% dos entrevistados) que reclamaram pela precariedade dos EPI's (Equipamentos de Proteção Individual), que já estão velhos e com o tempo de vida útil ultrapassado. Para os funcionários que trabalham nas câmaras frigoríficas, eles reclamam bastante do frio, dizendo que a roupa não é suficiente para agüentar a baixa temperatura, tendo eles que trabalhar com várias roupas por debaixo da roupa térmica. Para os 30% que são funcionários da área administrativa, disseram que têm medo de trabalhar nos escritórios pela falta de ventilação, por não haver saída de emergência e por não saberem o que fazer caso haja algum acidente, principalmente o vazamento de amônia (gás que mantém a refrigeração das câmaras). Além disso, todos estes reclamaram que o piso do escritório balança muito quando estão sendo descarregados os caminhões (o escritório administrativo fica acima da câmara frigorífica 02 da empresa).

Conformidade

Outro aspecto crítico verificado nas entrevistas é que 90% dos entrevistados não têm conhecimentos das políticas da empresa, mas gostariam de conhecê-las. Somente para 10% dos entrevistados foi entregue um folheto na integração para admissão que fala sobre o uso de EPI, porém os demais conhecimentos que adquiriu foi através de orientação dos funcionários da área de Recursos Humanos na empresa. Com relação ao controle sob suas atividades, 80% disseram que há algum tipo de controle sobre o que executam e 20% disseram que não há qualquer tipo de controle sobre suas atividades (pelo menos que eles saibam).

Tradição

Neste quesito as opiniões ficaram quase empatadas, somente 40% dos entrevistados sabem tudo o que devem executar, mas 60% ficam apreensivos, pois não é bem claro pelo que serão cobrados, o serviço fica um pouco à vontade para ser executado. Acompanhando este mesmo quesito, 100% dos entrevistados acham que a empresa não tem sido clara na sua comunicação, assim como as suas normas e políticas de trabalho. Eles crêem que a empresa poderia divulgar para conhecimento de todos as suas informações e acabar com a chamada “rádio-peão” que permeia todas as partes da empresa.

Benevolência

Todos os entrevistados não objetaram em dizer que a empresa não disponibiliza de algum projeto para o envolvimento da sua família com o seu emprego ou até para a sua melhoria e qualidade de vida. Eles dizem que conhecem algum projeto de auxílio à comunidade, mas que não conhecem todos. Exatamente 80% dos entrevistados acreditam que a empresa respeite o meio ambiente e 20% vêem que a empresa não cumpre com a sua filosofia de ser porto ecológico, pois não existe um lugar próprio para o despejo dos óleos do caminhão e lavagem das empilhadeiras (equipamentos).

Universalismo

Para os 30% dos entrevistados, estes da área administrativa, o clima de trabalho na empresa não é muito agradável, dizendo-se que é sofrida muita

cobrança pelos seus serviços e que os demais colegas de trabalho não têm a visão de que um é cliente do outro na empresa (visão de cliente interno), o que gera um certo nível de competitividade negativa e causa o estresse e desgaste dos relacionamentos interpessoais.

Para os demais 70% do entrevistados, da área operacional, foi dito, sem dúvida alguma, que o clima de trabalho até que é bom, que os funcionários procuram trabalhar juntos, mas há muita falta de respeito, muita insubordinação e também a falta de visão do funcionário de que ele deve fazer aquilo que queira que seja feito para ele.

Exatamente 60% afirmaram que falta um pouco mais de compreensão por parte dos seus supervisores com relação a algum erro cometido e que deveria ser perguntado a eles sua opinião sobre o os acontecimentos para que não haja desgaste. Com relação à natureza, 100% foram unânimes em dizer que a empresa respeita o meio ambiente, porém 60% disseram que a empresa deveria investir em educação ambiental aos funcionários, motoristas dos caminhões transportadores de cargas frigorificadas e sindicalizados, pois eles são o que causam mais sujeira na empresa.

5. ANÁLISE CRÍTICA DO ESTUDO DE CASO

É um pouco apreensiva a situação na qual a empresa se encontra, pois em quase todos os itens houve uma parcela maior que 50% dos entrevistados com insatisfação ou pontos nos quais a empresa deve focar para a implementação de melhorias.

Notou-se que a empresa necessita permear as suas informações com relação ao trabalho e principalmente com relação ao conhecimento que os trabalhadores tem do que devem executar. Nesta análise vemos que se o colaborador não sabe o que deve executar e pelo que será cobrado, ele ficará sem parâmetro para saber se o seu serviço está de acordo com o que a empresa exige.

Outro ponto relevante é o da falta de conhecimentos das políticas da empresa pela parte dos funcionários. Geralmente quando eles ficam sabendo de alguma informação, esta vem de um terceiro e não diretamente de algum gestor da empresa. Há a chamada “rádio-peão”, o que gera conflito e desgaste na motivação e desempenho do funcionário, criando um ambiente de insegurança e instabilidade emocional.

O que mais se encontra em estado de alerta é a questão dos funcionários sentirem-se seguros onde trabalham. Todos, sem exceção, reclamaram de algum tipo de ameaça que sentem durante o seu turno de trabalho na empresa. O temor por trabalhar em qualquer estabelecimento que ofereça perigo gera falta de atenção e tensão, o que com certeza não permite que o desempenho pela parte dos funcionários não seja o mesmo em condições favoráveis de segurança do trabalho.

Uma outra e importante questão é a do relacionamento dos supervisores/encarregados com os seus funcionários, que a maioria dos entrevistados afirmam que falta um pouco mais de compreensão por parte deles e que deveria ser perguntada a sua opinião sobre os fatos e as decisões a serem implementadas, deixando de ser impostas.

6. PROPOSTAS

Este trabalho é um estudo de caso da Terminais Portuários da Ponta do Félix, onde foi diagnosticado o estágio no qual se encontram os seus funcionários. Não é objetivo do trabalho elaborar uma proposta de trabalho embasada no diagnóstico para ser implementada na empresa, mas pode-se citar algumas propostas de melhorias para que a empresa consiga unir os seus objetivos aos dos seus funcionários:

- Gestão participativa (atrelando o reconhecimento aos funcionários pelas suas idéias);
- Desenvolvimento Gerencial (trabalho com os gestores no seu relacionamento com a sua equipe);
- Divulgação das políticas (de uma maneira clara e igual a todos);
- Conhecimento dos funcionários do que devem fazer (perfis de cargo);
- Criação de um Plano de Carreira para os funcionários (fator motivador para os funcionários);
- Melhoria das condições de acesso dos funcionários ao seu posto de trabalho, assim como a compra de novos equipamentos de segurança e a educação do seu uso;
- Feedback constante dos supervisores/encarregados aos funcionários e vice-versa.

CONCLUSÃO

Através de uma metodologia de estudo dos documentos da empresa Terminais Portuários da Ponta do Félix S/A: Normas, Política de RH, Planejamento Estratégico e Regimento Interno e elaboração e aplicação de entrevistas com 10 colaboradores das diversas áreas da empresa, com a finalidade de comparar o embasamento teórico com a real vivência dos trabalhadores, este trabalho cumpriu com o seu objetivo.

Tamayo e Paschoal dizem que: “Estudos empíricos realizados por meio de regressão múltipla têm mostrado a relação consistente da dinâmica motivacional com a predição do comportamento no trabalho e na vida em geral” (Tamayo e Paschoal apud Tamayo 2000, 2001, 2002; Tamayo et al., 2001; Porto e Tamayo, 2002), portanto, comprova-se, neste estudo de caso, que a motivação influencia diretamente no comportamento dos indivíduos na organização, e que a empresa em estudo para alcançar melhores resultados necessita investir nas “Demandas Motivacionais” (ver tabela 02) dos seus empregados e na permeabilização da filosofia que sustenta os seus negócios, contida no seu planejamento estratégico.

Todos os funcionários que colaboraram na participação das entrevistas gostaram de estarem sendo consultados a respeito de suas opiniões sobre os temas abordados, dizendo que a empresa deveria fazer mais esse tipo de trabalho, por isso o estudo de caso se tornou ainda mais gratificante.

Estudar a Cultura Organizacional, especificamente os Valores, que formam a maneira de pensar e agir uma empresa, é realmente algo fascinante. Através deste trabalho pôde-se entender melhor a maneira com a empresa e os seus funcionários pensam e agem, as suas divergências e as suas identificações.

É realmente gratificante terminar um estudo e ver que pode ser feita muita coisa para melhorar as condições atuais que se encontram as empresas, melhorando o mundo ao redor, fazendo com que a civilização humana evolua e cumpra a sua missão, seja ela qual for tanto que seja para o bem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOWDITCH, James & BUONO, Anthony. **Elementos de Comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHAMPION, Dean. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.
wood (1997).

COLLINS, James, PORRAS, J. **Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

KATZ, David; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1974.

KATZEL, R. A.; THOMPSON D. E. **Work motivation: theory an practice**. American Psychologist, v. 45, n. 2, p. 144-153, 1990.

MAZZUCO, Geórgia Damiani e ROCHA, Vanessa de Queiros. Artigo: **A Importância dos Valores nas Novas Formas de Gestão**. Revista do Departamento de Ciências da Administração, ano 03, nº 05, p. 63-76, 2001.

McGILL, Michael E. e SLOCUM Jr, John W. **A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C., PIETRI Jr, Paul H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

PEIRÓ, J. M.; PRIETO, F. **Tratado de psicología del trabajo**. Madri: Editorial Síntesis, 1996.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. Marshfiel: pitman, 1981.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. **O poder das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SCHEIN, Edgard H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.

SCHEIN, Edgard H. **Organizational Culture and Leadreship**. San Franciso & Oxford: Jossey-Bass, 1985.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Ed.). **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1992. v. 25. p. 1-65.

TAMAYO, Álvaro e PASCHOAL, Tatiane. Artigo: **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Revista de Administração Contemporânea, v.7, nº 04, Out./Dez., p. 33-54, 2003.

TAMAYO, Álvaro. Valores Organizacionais. In: CODO et al. **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Editores Associados, 1997.